

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

ЖУРАВЛЬОВА СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА

УДК 338.46:65 (043.3)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент
Єрмаченко Володимир Єгорович,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор
Бойко Маргарита Григорівна,
Київський національний торговельно-економічний університет, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу;

кандидат економічних наук, доцент
Бовш Людмила Андріївна,
Київський національний університет культури, завідувач кафедри соціально-економічних дисциплін.

Захист дисертації відбудеться «09» жовтня 2015 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 у Харківському державному університеті харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333.

Автореферат розісланий «5» вересня 2015 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Л.М. Янчева

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації економіки готельний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які змушують підприємства готельного господарства шукати нові стратегії, інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Для розвитку готельного господарства України актуальними стають процеси об'єднання та інтеграції готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління.

Функціонування ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем, пов'язаних з труднощами переходу готельних підприємств до європейських стандартів обслуговування, проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, підвищення ефективності управління і прибутковості готельного бізнесу.

У розробку питань методології та удосконалення управління підприємствами готельного господарства вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: М.І. Кабушкін, Ф. Котлер, Г.Б. Мунін, В.К. Федорченко, Дж. Уокер. Питанням з організації діяльності готельних підприємств присвячені праці: І.М. Ляпіної, Л.І. Нечаюка, Н.О. Пятницької, Х.Й. Роглева.

Основну увагу Л.Г. Агафонова, М.Г. Бойко, Л.А. Бовш, Т. Дорошенко, приділяли формуванню організаційно-економічним засадам функціонування готельного господарства як важливого сектору економіки, який здатний чинити активний вплив на економіку, господарську, соціальну і гуманітарну основи країни.

Окремі теоретичні і прикладні аспекти функціонування готельного бізнесу досліджені в працях Л.Г. Лук'янової, О.П. Мельника, І.М. Мініча, С.С. Скобкіна, Л.П. Шматько та інших.

Разом з тим, проблеми стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань підприємств досліджувались недостатньо. Наявність невирішених проблем та суперечливість окремих питань, теоретична та практична значимість дослідження процесів стратегічного управління підприємствами готельного господарства обумовили вибір теми, визначення мети і завдань дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри «Міжнародного туризму» Запорізького національного технічного університету в рамках держбюджетної теми: (номер державної реєстрації 0111U000341) «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети», (автором розроблено науково-методичні рекомендації щодо стратегічного управління підприємствами готельного господарства).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування науково-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами готельного господарства.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

уточнити сутність понять «готельна послуга» та «готель», виходячи із системоутворюючих елементів та виконуваних функцій в обслуговуванні у відповідності до міжнародних стандартів готелів;

дослідити глобальні напрями розвитку готельного господарства, передумови, форми і соціально-економічні чинники стратегічного управління підприємствами готельного господарства;

систематизувати методи та моделі стратегічного управління готелями в умовах їх інтеграції, інструменти та показники стратегічного управління підприємствами готельного господарства;

дослідити світові тенденції розвитку підприємств готельного господарства в умовах глобалізації та форми стратегічного управління ними;

здійснити оцінку діяльності та стратегічного управління підприємствами готельного господарства України з урахуванням чинників впливу соціального та економічного характеру;

визначити організаційно-економічні принципи та методичні підходи до формування кластерів як ефективної форми інтеграції та об'єднання підприємств готельного господарства;

розробити структурно-логічні схеми формування моделей стратегічного управління для різних видів об'єднань підприємств готельного господарства;

обґрунтувати методичні підходи до формування інтеграційних стратегій розвитку готельних підприємств з урахуванням попиту населення, чинників впливу та балансу інтересів учасників готельного кластеру.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємствами готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами готельного господарства.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу дисертаційного дослідження складає абстрактно-логічний метод, який дозволив розкрити теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами готельного господарства, визначити основні характеристики процесів та явищ у цій сфері; методи порівняльного і системного аналізу для дослідження системи готельних послуг і структурних змін готельних підприємств; методи кореляційно-регресійного аналізу, для дослідження динаміки обсягів готельних послуг та факторів впливу на них; економіко-математичні методи, які дозволили вивчити динаміку та тенденції розвитку підприємств готельного господарства, оцінити та розробити моделі їх подальшого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять: публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем управління підприємствами готельного господарства; монографічна економічна література; тематичні публікації в

періодичних виданнях; статистичні матеріали та звіти Держкомстату України; законодавчі та нормативно-правові акти; дані статистичної звітності окремих підприємств готельного господарства; наукові обстеження за участю автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-практичного інструментарію стратегічного управління підприємствами готельного господарства. У процесі дослідження отримано такі найсуттєвіші результати

вдосконалено:

понятійно-категорійний апарат в частині уточнення сутності понять «готельна послуга» та «готель» які, на відміну від існуючих визначень, враховують організаційно-економічну та інтеграційну діяльність готельних підприємств, що пропонують на комерційній основі власні та послуги інших підприємств і забезпечують клієнтам основні та додаткові послуги розміщення відповідно до міжнародних стандартів сервісу;

структурно-логічні моделі процесу стратегічного управління підприємствами готельного господарства за етапами прийняття рішень з урахуванням потоків внутрішнього та іноземного туризму, рівня доходів населення, специфіки регіону та інших чинників, що сприятиме більш повному задоволенню попиту на готельні послуги приїжджого населення та туристів, підвищенню завантаженості готелів і зростанню синергетичних ефектів діяльності готельних підприємств.

дістали подальшого розвитку:

форми стратегічного управління підприємствами готельного господарства в умовах глобалізації та інтеграції, які відрізняються комплексним характером, враховують причинно-наслідкові зв'язки та збалансованість основних показників діяльності готелів і дозволяють розробляти стратегічні карти управління у відповідності з проектними нормами та міжнародними стандартами обслуговування в готелях;

методичний інструментарій стратегічного аналізу та оцінки світових, національних і регіональних тенденцій функціонування підприємств готельного господарства із застосуванням матричних методів оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати систему цілей стратегічного управління готельними підприємствами і збалансувати інтереси споживачів та виробників готельних послуг;

концептуальний підхід до кластеризації готельних підприємств, утворення структур управління та планування інтеграційних процесів при формуванні стратегій, в основу якого покладено стратегічні карти та збалансовану систему показників, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо доцільності входження окремих готельних підприємств до складу об'єднань або інтегрованих готельних комплексів;

модель стратегічного управління підприємствами готельного кластеру на основі адаптивного підходу до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, яка містить розширені характеристики споживачів, персоналу, рівня цін та якості обслуговування, що дозволяє формувати механізми розвитку готельних

кластерів, форми організації взаємодії та умови інтеграції готельних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що надає можливість менеджерам готельних підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інтеграції та формування системи стратегічного управління підприємствами готельного господарства та підвищення ефективності їх діяльності на ринку готельних послуг.

Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації знайшли застосування у практиці управління підприємствами готельного господарства: ПАТ «Дніпротурист» м. Дніпропетровськ при комплексному впровадженні системи управління якістю (довідка № 5 від 20.02.2013 р.); підприємства «Діапазон» і готелю «Dion» м. Запоріжжя при проведенні контролю в системі управління готелем з урахуванням показників якості (довідка № 2 від 15.04.2013 р.); приватного запорізького обласного акціонерного товариства по туризму та екскурсіях «Запоріжтурист», готель «Хортиця» м. Запоріжжя при впровадженні системи управління маркетинговою діяльністю готельного підприємства на Запорізькому ринку (довідка № 8 від 21.10.2013 р.); ТОВ Таврійська інвестиційна група, готель «Театральний» м. Запоріжжя при оцінці якості готельного обслуговування (довідка № 7 від 24.04.2015 р.).

Запропоновані науково-методичні положення щодо управління підприємствами готельного господарства використовуються в навчальному процесі в Запорізькому національному технічному університеті при викладанні дисциплін «Технологія готельної справи», «Технологія гостинності», «Організація обслуговування туристів у готелях» (довідка № 37–71/3094–1 від 03.03.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення дисертаційної роботи, розробки та висновки є результатом самостійного дослідження процесів стратегічного управління підприємствами готельного господарства, які знайшли відображення в опублікованих автором працях. Із публікацій, написаних у співавторстві, дисертація містить лише положення, які є особистою науковою розробкою дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідались і отримали схвалення на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: перша всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Наукова творчість молоді в індустрії гостинності» (м. Донецьк 2010 р.); V міжнародна науково-практична конференція «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети» (м. Харків 2011 р.); міжнародна науково-практична конференція «Стан, основні завдання і проблеми підприємств туристичної індустрії напередодні Євро-2012 в Польщі та Україні (із врахуванням досвіду Швейцарії)» (м. Львів, 2011 р.); III міжнародна науково-практична конференція «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 2012 р.); II всеукраїнська міжвузівська науково-

практична конференція студентів та аспірантів «Роль творчої молоді в індустрії готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні» (м. Чернівці, 2013 р.); міжнародна науково-практична конференція «Современные направления теоретических и прикладных исследований 2013» (м. Одеса, 2013 р.); VII міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми туристичного бізнесу» (м. Харків 2014 р.); міжнародна науково-практична конференція «Развитие индустрии туризма и гостеприимства в контексте трансграничного сотрудничества» (м. Белгород, 2014 р.); всеукраїнська науково-практична конференція «Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід» (м. Запоріжжя, 2014 р.).

Публікації результатів дослідження. Основні положення і результати дисертаційної роботи опубліковані у 20 наукових працях, загальний обсяг яких 6,38 др. арк., у тому числі 2,31 др. арк. належить особисто автору, зокрема: 7 статей у фахових виданнях, 1 – у зарубіжному виданні, 1 – у інших виданнях економічного спрямування, 3 підрозділи у колективних монографіях, 9 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний зміст роботи викладено на 168 сторінках. Дисертаційна робота містить 27 таблиць на 34 сторінках, 43 рисунка на 40 сторінках, 11 додатків на 22 сторінках, список літератури з 168 найменувань, розміщений на 18 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет, визначено методологічну основу дослідження, висвітлено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та особистий внесок здобувача, відомості про апробацію.

У першому розділі роботи «**Теоретичні основи стратегічного управління підприємствами готельного господарства**» розглянуто специфіку готельних послуг та підприємств готельного господарства; визначено особливості інтеграційних процесів і стратегічного управління підприємствами готельного господарства в умовах глобалізації економіки.

Вивчення специфіки економічної діяльності у сфері готельного бізнесу дозволило ідентифікувати комплекс характеристик готельних послуг, серед яких найбільш вагомими є орієнтованість бізнес-процесів на максимізацію задоволення потреб споживачів, дуалізм оцінки якості послуг з позиції виробника та її сприйняття гостем, вагомість високого рівня якості обслуговування. Уточнено, що готельна послуга має розглядатись як комплексна система матеріальних і нематеріальних елементів речової та трудової природи, що надається споживачеві в тимчасове користування та забезпечує комфортні умови й задовольняє різноманітні потреби клієнта в період його перебування в готелі. Встановлено, що співвідношення основних і додаткових послуг є різноаспектним в залежності від спеціалізації готелів,

поглиблює диверсифікацію їх діяльності та створює об'єктивні умови для інтеграції підприємств готельного господарства.

Обґрунтовано, що основним об'єктом економічної діяльності готельного підприємства є контингент гостей із інших регіонів, що створює ринковий потенціал, який в якості економічного об'єкту готельного бізнесу стає носієм економічних відносин того регіону, у якому гості витрачають свої кошти на проживання, харчування, проїзд, відпочинок. Комплексний характер обслуговування людини поза домом об'єктивно обумовлює процеси інтеграції готельних підприємств між собою та іншими об'єктами сфери послуг.

Доведено, що однією з форм такої інтеграції є формування готельного кластеру. Саме у готельному кластері (об'єднанні), а не на рівні окремого готельного підприємства формуються такі процеси, як: інтеграція об'єктів; організація єдиної інформаційної системи; селективна підтримка місцевим бюджетом будівництва готелів та інших засобів розміщення; інноваційна політика і впровадження нових технологій; виділення землі під будівництво; перегляд транспортних маршрутів; розвиток інженерно-технічних мереж та ін.

Проведені дослідження дозволили визначити, що інтеграція готелів сприяє досягненню вагомих економічних переваг: забезпеченню конкурентоздатності суб'єктів готельного бізнесу на основі внутрішньомережевих стандартів якості обслуговування; збільшенню коефіцієнта завантаження номерного фонду через єдину систему бронювання послуг; зниженню операційних витрат; використанню централізованої системи бухгалтерського обліку; проведенню спільних маркетингових досліджень, рекламних заходів, підготовки персоналу, інвестиційній діяльності. Встановлено, що кількість глобальних готельних мереж в Україні сьогодні незначна, але перспективи їх присутності та розвитку досить суттєві.

Для управління готельним підприємством, організації функціонального і технологічного процесів визначено систему критеріїв та показників стратегічного управління на основі відповідності попиту та пропозиції, рівня цін та якості готельних послуг, систематизовано стратегії управління готельними підприємствами залежно від мети та особливостей їх діяльності.

З урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, сутності та особливостей методів стратегічного управління уточнено та рекомендується для практичного використання комплексний інструментарій методів і моделі стратегічного управління підприємствами готельного господарства, які охоплюють методи стратегічного аналізу та планування, формування цілей та вибір альтернатив, прийняття стратегічних рішень щодо організаційних форм та моделей розвитку підприємств готельного господарства.

Враховуючи функції та специфіку готельних підприємств, сформовано систему цілей стратегічного управління готелями на основі причинно-наслідкових зв'язків між завданнями і структурами та розроблено стратегічні карти управління для наочного подання обраної стратегії і доведення її до рівня виконавців. Запропонована система збалансованих показників стратегічного управління готельними підприємствами базується на чотирьох основних

складових – фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси та якість готельних послуг. Збалансованість системи управління полягає в комплексному підході до оцінки та ефективного використанні як матеріальних, так і нематеріальних активів, дозволяє забезпечити баланс між довготривалими і короткостроковими цілями, бажаними результатами і потенційними ресурсами їх досягнення, жорсткими об'єктивними критеріями стандартів і суб'єктивними перевагами споживачів (рис. 1).

У другому розділі дисертаційної роботи «Аналіз стану стратегічного управління підприємствами готельного господарства» здійснено оцінку сучасних тенденцій, соціально-економічних чинників впливу, стану та специфіки стратегічного управління підприємствами готельного господарства різних типів, проведено опитування менеджерів готельних підприємств.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємств готельного господарства показало, що ця сфера економічної діяльності в Україні налічує більше 12 тис. закладів розміщення, із яких 8,7 тисяч становлять готелі на 64 тис. номерів, щорічний обсяг діяльності яких перевищує 3,5 млрд. грн.

Рівень розвитку готельного господарства країни невисокий і складає 2,7 ліжок на 1000 мешканців, що в 3-5 разів менше, в порівнянні з іншими країнами Європи. Забезпеченість готельними послугами за регіонами є нерівномірною, не відповідає попиту і коливається від 0,8 до 3,1 ліжок на 1000 жителів. Обсяг готельних послуг визначається міграцією населення, розвитком туризму, діловою активністю та рівнем доходів населення і має потенціал для зростання.

Структура доходів готелів змінюється не на користь послуг розміщення – лише 41,8% всіх доходів готелі отримують від основної діяльності – плати за проживання, 13,4% – від надання додаткових послуг, 46,4% – від іншої діяльності (здача приміщень в оренду, тощо) (рис. 2).

Коефіцієнт завантаження готельних підприємств і ритмічність їх роботи сьогодні вчетверо нижчий порівняно з 1990 р. і складає 24-32% проти 58-68% в зарубіжних готелях. Кількість наданих готелями ліжок Y визначається рівнем доходів населення X_1 , інтенсивністю туристичних потоків X_2 , особливо іноземних туристів X_3 , кількістю готельних номерів X_4 і моделюється регресійною залежністю.

$$Y = 12,74 + 0,65 X_1 + 0,43 X_2 + 0,57 X_3 + 0,73 X_4 \quad (1)$$

Встановлено, що готелі України істотно відрізняються за значенням показника «середнього часу проживання у підприємствах готельного господарства» залежно від переважної мети поїздки (ділові цілі, відпочинок, лікування тощо), який складає від 1 до 6 діб.



Рис. 1. Стратегічна карта та система збалансованих показників підприємства готельного господарства

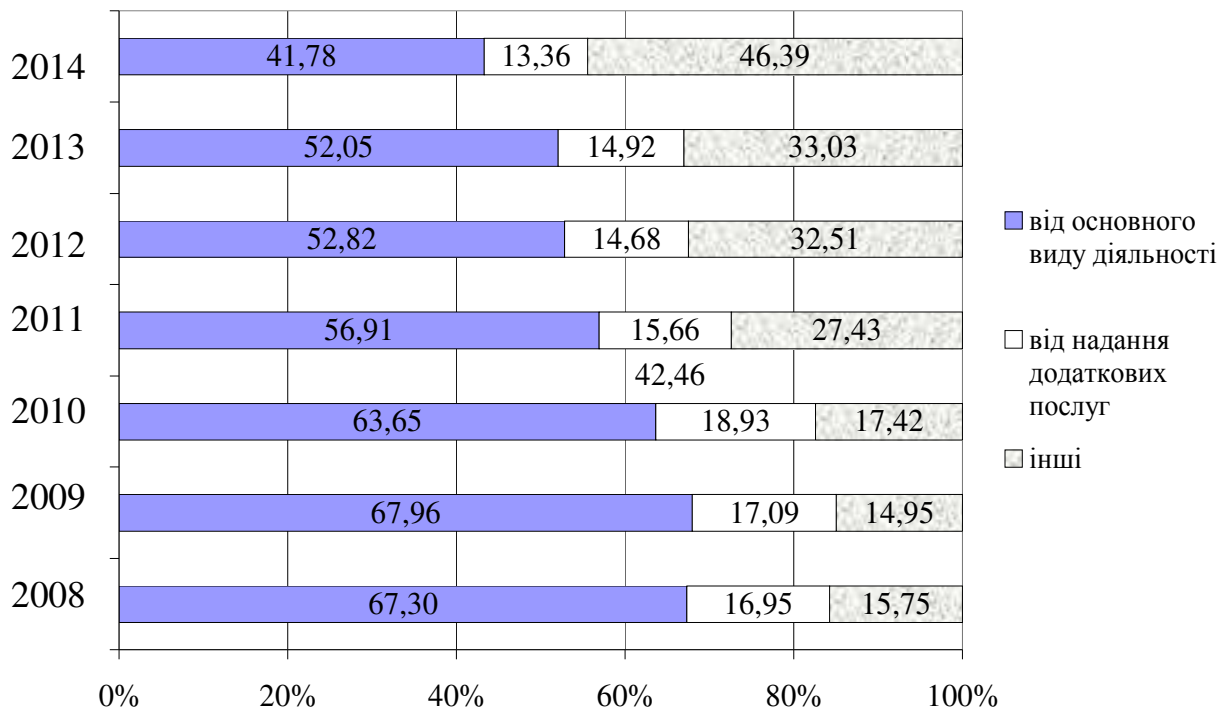


Рис. 2. Динаміка та структура доходів підприємств готельного господарства

Запропоновано показники співвідношення приїжджих в розрахунку на постійне населення регіону для оцінювання регіонального туристського навантаження та ємності попиту на послуги підприємств готельного господарства. Значення цих показників суттєво коливається, що потребує додаткових досліджень реального попиту на готельні послуги та відповідних інвестицій. Складено ранги регіонів України за величиною туристського навантаження на готелі, які показують найбільші значення в Івано-Франківській області й м. Києві – відповідно 25 і 18 туристів в середньому за добу на 1000 мешканців, для м. Харкова – 1,3, м. Запоріжжя – 1,7. Дослідження дають змогу дійти висновку щодо невідповідності рівня розвитку існуючої готельної бази й потенційних потреб приїжджих у готельних послугах.

Детальний аналіз вибіркової сукупності 17 підприємств готельного господарства Запорізького регіону свідчить, що причинами значних коливань кількості гостей готелів стали не лише загальна економічна криза, а й поява нової форми конкуренції між автономними готелями, готельними мережами та приватними апартаментами квартирних типу. Кількість розміщених іноземних громадян, які є джерелом надходження валютних коштів та експорту послуг, також зменшилась. Результати аналізу вказують на суттєві розбіжності основних характеристик готелів різних типів, рівень комфорту та стан матеріально-технічної бази, яка розвинена недостатньо (таблиця 1).

Аналіз фінансово-господарської діяльності готельних підприємств, зокрема, рентабельності їх роботи, свідчить, що предметом особливої уваги керівників підприємств повинно стати скорочення витрат на експлуатацію

готелів, які формують собівартість готельних послуг і, відповідно, їх ціну. Найбільш вагомими витратами, які впливають на собівартість, є матеріальні витрати (40,3%), із яких значна частка витрат на енергоносії; а також інші експлуатаційні витрати (20,4%), зокрема, амортизаційні відрахування тощо. Витрати на оплату праці персоналу готельних закладів становлять 20,2% загальної суми витрат обстежених підприємств готельного господарства.

Таблиця 1

Економічні показники діяльності обстежених підприємств готельного господарства різних типів у 2014 р.

Показник	Автономні готелі	Готельні мережі	Малі готелі
Середня місткість готелю, місць	134	98	23
Середня площа номеру, кв. м	18,3	16,7	15,4
Ціна за номер «стандарт», грн. за добу	430	580	280
Кількість персоналу, осіб на номер	1,1	0,8	0,6
Коефіцієнт завантаження номерів, %	25	47	36
Частка житлової площі в готелі, %	43	51	54
Прибуток на номер, грн за добу	176	337	96
Прибуток на 1 працівника, тис. грн.	169	421	466
Вартість доби перебування, грн.	460	550	290
Зокрема іноземців, грн.	1280	1380	380
Прибуток на одиницю витрат, грн.	32	64	43
Рівень якості обслуговування (із 5 балів)	3,6	4,1	3,5

Встановлено, що управління діяльністю готелів вищих категорій більш ефективне. Порівняння готелів з низьким, середнім та високим ціновим тарифом свідчить про кращі показники ефективності у висококатегорійних готелях де готельні місця у 2,4 рази краще забезпечені основними фондами, в 1,8 рази вища завантаженість наявних місць, у 3,8 разів вищий рівень доходів від додаткових послуг, в 1,5 рази вищий рівень зарплати. Тобто, більш перспективною є готельна діяльність у сегменті, де вже фактично склався вищий рівень обслуговування і вартості послуг.

Для формування науково-методичного підходу до розробки стратегій управління застосовано розширений матричний аналіз та експертні методи оцінювання потенціалу, стану та можливостей підприємств готельного господарства. За даними опитування 82 менеджерів та експертів готельного бізнесу встановлено, що діяльність підприємств готельного господарства має більше негативних, ніж позитивних аспектів і не досягає балансової межі ефективності на 18%. Результати оцінки менеджерами готельних підприємств дозволили встановити, що готелі не повністю відповідають вимогам стандартів, заповнюваність клієнтами нижче за розрахункові нормативи; фактори комунальних послуг, зовнішнього контролю, кваліфікації персоналу не викликають особливих труднощів, але потребують більшої уваги; можливість інтеграції та кластерного об'єднання вважається доцільним, але необхідне

більш детальне їх організаційно-економічне проектування, оскільки стан стратегічного управління в підприємствах готельного господарства перебуває на невисокому рівні.

Для оцінки якості готельних послуг розроблено анкету та здійснено опитування 650 гостей (респондентів). Отримані результати дозволили визначити, що головним мотивом розміщення в готелі є ділові поїздки (54%) і гості здебільшого (81%) отримують добрий настрій від подорожей та проживання. Що стосується цінового фактора, то 41% віддають перевагу недорогим готелям, 48% визнають ціни доступними, 11% – малодоступними.

За результатами кількісного аналізу показників діяльності підприємств готельного господарства та проведеного опитування встановлено, що конкурентне середовище готелів характеризується помірним рівнем конкуренції, в якій за якістю обслуговування, завантаженістю та економічною ефективністю переважають підприємства готельних мереж порівняно з автономними та малими готелями (апартаментами) квартирного типу.

На основі аналізу зовнішніх та внутрішньогалузевих факторів доведено, що найбільш впливовими для розвитку підприємств готельного господарства є: зростання попиту на послуги розміщення; розвиток туризму, особливо іноземного; зростання ємності ринку готельних послуг; покращення стану матеріально-технічної бази готелів; інновації, інформаційні системи бронювання, тощо. З метою урахування інтенсивності впливу зовнішніх та внутрішньогалузевих факторів під час виявлення найбільших загроз розвитку обстежених підприємств готельного господарства запропоновано науково-методичні підходи із застосуванням матричних методів до формування системи цілей та моделей стратегічного управління ними.

У третьому розділі дисертаційної роботи **«Організаційні форми і моделі стратегічного управління підприємствами готельного господарства»** обґрунтовано організаційно-економічні засади формування готельних кластерів, розроблено концепцію управління на основі адаптивного підходу та запропоновано модель стратегічного управління підприємствами готельного господарства в умовах їх інтеграції.

Доведено, що об'єднуючими факторами створення готельних кластерів виступають узгодження економічних інтересів підприємств із проведення єдиної цінової політики на ринку готельних послуг; розширення обсягу надання послуг його учасниками; єдина маркетингова політика; спільне планування; впровадження інноваційних технологій, політики обслуговування й постачання; досягнення синергетичної взаємодії від інтеграції елементів системи підприємств готельного господарства.

На основі аналізу ситуації у готельному господарстві України, світових і вітчизняних тенденцій, матричного аналізу розроблено систему цілей розвитку готельних підприємств, якими є: забезпечення приїжджих послугами розміщення та якісним відпочинком; підтримка готелями стійкого соціально-економічного розвитку регіону; зростання ефективності використання потенціалу готельних підприємств; підвищення якості готельного сервісу, що

потребує вдосконалення процесу та технології стратегічного управління готелями.

Розроблено схему процесу формування структур (органів управління), які здійснюватимуть аналіз та стратегічне управління підприємствами готельного кластеру. Під час виконання своїх функцій органи управління підприємствами кластеру формують: єдину регіональну або галузеву (мережеву) базу даних; відпрацьовують методичні основи кластеризації; розробляють положення про кластер; базові економічні нормативи; оцінюють потенціал розвитку; форми договірних відносин усередині кластера; готують вибір інноваційних пріоритетів і проектів; визначають кадрову політику; орієнтири стратегічного планування.

Встановлено, що кластерні моделі підприємств готельного господарства доцільно формувати поступово: створюється ядро готельного кластера, регіональні та галузеві організації, до яких приєднуються готельні та інші підприємства з надання додаткових та супутніх послуг розміщення. Доведено, що необхідними організаційно-економічними засадами формування кластера є розроблення умов і правил введення інституційних змін і графік внутрішніх оперативних взаємодій у механізмі стратегічного управління підприємств готельного господарства. Роботу зі створення кластера організовує та координує відповідний координаційний центр на базі готелю-лідера або готельної мережі.

Окремі кластерні об'єднання можуть створювати структури малого бізнесу із численних різнотипних підприємств готельного господарства, що налічують до 25 номерів. Оскільки форми організації й моделі інтеграції готельних підприємств можуть бути різні для окремих типів об'єднань, запропоновано виділити чотири групи кластерів: автономні готелі, національні готельні мережі, базові регіональні угруповання та мінікластери (апартаменти квартирної типу).

З метою стратегічного управління формуванням готельного кластеру розроблено процесну модель, яка включає наступні етапи: стратегічний аналіз (у т.ч. оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього впливу); визначення економічного й інноваційного потенціалу кожного з потенційних учасників кластеру; маркетингові дослідження ринку готельних послуг та прогноз попиту; оцінку впливу конкурентів; визначення балансу позитивів і негативів); визначення цілей і стратегій розвитку та управління кластером; розподіл функцій управління, умов входження у кластер та діяльності в ньому; укладання угод щодо створення готельного кластеру (рис. 3).

За величиною матеріально-технічної бази та обсягами діяльності готельні кластери доцільно розділяти на великі, середні та малі. Великі кластери включають до свого складу на договірній основі більше 20 видів учасників різних типів, середні – 10-20 учасників, малі – 7-9 учасників. Менша кількість учасників малоспроможна забезпечити синергетичний ефект і скласти достатній потенціал стратегічного розвитку кластера. Групи додаткових послуг утворюють: ресторани, торговельні об'єкти, туристичні агентства, заклади культури, конференц-зали, навчальні центри, оздоровчі заклади тощо.



Рис. 3. Модель стратегічного управління формуванням та розвитком кластером підприємств готельного господарства

З метою інтеграції готельних підприємств розроблено структурно-логічну схему організаційного процесу зі створення й розвитку готельного кластера, в якій визначено такі блоки: підготовчий; розробка концепції управління кластером; розробка норм і правил взаємодії в кластері; управління

стратегічними цілями й інвестиціями. Обґрунтовано, що логіку формування кластера описують організаційні заходи за напрямками: розроблення структури кластера; формування стратегічного й аналітичного центрів; збалансованої системи показників; організація контролю; розроблення системи розподілу синергетичного ефекту; стратегії розвитку кластеру і механізму стратегічного управління; система стимулювання; підвищення іміджу та конкурентоспроможності кластера; оптимізація діяльності готельних підприємств.

Розроблено модель формування збалансованої системи показників, яка відображає три головні завдання стратегічного управління готельним підприємством: побудова системи показників (вибір, групування, оцінка взаємозв'язків між показниками); задання режимів стану показників; введення механізму балансування системи (оптимізація, управління за відхиленнями, бенчмаркінг тощо).

Запропоновано методичний підхід до складання стратегічних карт управління на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями за напрямками діяльності готельних підприємств, які містять відмінну від існуючих концепцію групування показників, що включає: потенціал готельного закладу; якість послуг; характеристику попиту; додаткові послуги; внутрішню організацію; фінансово-економічні та інноваційні зміни; розвиток підприємства готельного господарства.

Процес формування розвитку готельних кластерів перебуває в зоні дії двох потенціалів (економічної й туристсько-рекреаційної активності), які формуються на паритетній взаємодії механізмів централізованого (державного) регулювання, галузевого й регіонального управління та саморозвитку готельних підприємств, що було практично апробовано при формуванні стратегії управління готельним кластером на базі готелю «Театральний» м. Запоріжжя.

З огляду на розроблену модель, її практична реалізація сприятиме суттєвому підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємств готельного господарства країни.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішено наукове завдання щодо обґрунтування теоретичних засад і розробки науково-методичного інструментарію стратегічного управління підприємствами готельного господарства, що дозволило досягнути поставленої мети і зробити наступні висновки.

1. На основі дослідження теорії і практики функціонування підприємств готельного господарства, як важливого сектору економіки, його функцій та напрямів розвитку уточнено сутність понять «готельна послуга» та «готель» які, окрім послуг розміщення і харчування, доповнено міжнародними вимогами та низкою таких важливих функцій, як: забезпечення кваліфікованого обслуговування, підготовка номерів, управління якістю обслуговування, організація відпочинку і оздоровлення та іншими основними і додатковими

елементами матеріального і нематеріального характеру, які стають системоутворюючими залежно від спеціалізації готелю. Запропоновано класифікацію готелів доповнити новим видом інтегрованих об'єднань підприємств – готельними мережами локального, національного та глобального рівнів.

2. За результатами аналізу сучасних світових напрямів розвитку готельного господарства встановлено, що основні тенденції діяльності підприємств готельного господарства формуються під впливом глобальних, національних та регіональних чинників соціального та економічного характеру і ґрунтуються на: зростанні туристичних потоків; розширенні транснаціональних готельних мереж та об'єднань підприємств; впровадженні єдиних стандартів обслуговування; підвищенні конкурентоспроможності інтегрованих готельних структур.

3. З огляду на зростання важливості інтеграційних стратегій в сучасних умовах та специфіки готельного бізнесу систематизовано методи, інструменти та моделі стратегічного управління, встановлено, що мета стратегічного управління підприємствами готельного господарства досягається з більш високою результативністю при використанні комплексного інструментарію оптимізації окремо для автономних готелів як жорстко детермінованих систем і для гнучких об'єднань готелів (кластерів), де учасники мають більше свободи. У якості комплексу інструментів стратегічного управління готельними підприємствами в умовах глобалізації запропоновано використовувати інтеграційний підхід, стратегічні карти та збалансовану систему показників.

4. На основі матричного збалансованого підходу проведено стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного господарства за розширеною системою показників, серед яких – просторове розміщення, різновиди готельних закладів, стан номерного фонду, динаміка завантаженості, якість обслуговування, структура основних та додаткових послуг. Виявлено вплив чинників соціально-економічного характеру (активізація мобільності населення та туризму, зростання доходів населення, рівень цін та ін.) на конкуренцію між автономними готелями, готельними мережами та закладами розміщення квартирної типу.

5. Визначено глобальні, національні та регіональні тенденції функціонування підприємств готельного господарства, чинники їх розвитку, форми інтеграції підприємств та формування готельних мереж. Встановлено, що маючи значну територію, відомі об'єкти культурно-історичної спадщини та різновиди ландшафту, частка України у світовому готельному господарстві не перевищує 0,6%, що характеризує її більше як об'єкт, а не суб'єкт глобального готельного бізнесу. Незначним залишається використання місткості номерного фонду (20-30%), падають доходи підприємств від основної діяльності (на 16-22% за останні 4 роки), низькими є показники рентабельності, яка не перевищує 5%, нераціональна структура номерного фонду, готельні заклади доволі нерівномірно розміщені за регіонами країни, туристське навантаження на готельний фонд суттєво коливається та не відповідає структурі попиту, готелі не дотримуються проектних стандартів, неефективною є система управління

готелями. Лише 23% управлінців готельного бізнесу оцінюють стан стратегічного управління як позитивний.

6. Запропоновано методичний підхід до формування стратегії управління підприємствами готельного господарства на основі їх інтеграції, та розроблено систему цілей стратегічного управління розвитком готельних кластерів і організаційні концепції кластеризації готельних підприємств, алгоритми формування структур управління, стратегічного аналізу та планування інтеграційних процесів. Доведено, що кластерні моделі в готельному господарстві мають формуватися поступово у три етапи: створення ядра, підключення блоків інформаційної підтримки та культурного обслуговування, залучення в зону впливу малих фірм, оздоровчих центрів, банківського, торговельного обслуговування тощо.

7. Розроблено структурно-логічні схеми та моделі процесу стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, що дозволяє формувати механізми розвитку готельних кластерів, форми організації взаємодії та інтеграції готельних підприємств. Запропонована модель процесу стратегічного управління розвитком підприємств готельного господарства включає такі етапи як: стратегічний аналіз ринку готельних послуг, оцінка попиту та чинників впливу, аналіз конкурентного середовища, ресурсного потенціалу готельних підприємств, формування цілей розвитку, проектування функцій та структур стратегічного управління.

8. За результатами дослідження форм інтеграції та стану стратегічного управління підприємствами готельного господарства доведено доцільність створення кластерів трьох типів: групи асоційованих малих готелів, кластерів типу «лідер і його мережа», готельних кластерів мережевого типу. Розроблено схему причинно-наслідкових зв'язків та збалансовану систему показників для цілей стратегічного управління підприємствами готельного господарства на основі яких побудовано стратегічні карти управління підприємствами готельного кластеру.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи в колективних монографіях:

1. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу в Запорізькому регіоні : монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; ЗНТУ. – Запоріжжя : ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2012. – 400 с. (С. 233-261). (Особистий внесок здобувача полягає в аналізі та порівняльній оцінці готельного господарства в Запорізькому регіоні).

2. Журавльова С. М. Розвиток кластерних об'єднань в готельному господарстві // Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : монографія / колектив авторів; заг. ред. проф. Зайцевої В.М. – Запоріжжя : ЛПС, 2014. – 276 с. (С. 195-205). (Особистий внесок здобувача полягає у визначенні ролі кластерних об'єднань які можуть бути сформовані на регіональному рівні готельних підприємств).

3. Використання інноваційних технологій в галузі туризму : монографія / Зайцева В. М., Гурова Д. Д., Корнієнко О. М., Кукліна Т. С., Журавльова С. М.– Запоріжжя : Дике Поле, 2015. – 144 с. (С. 75-95). (Особистий внесок здобувача полягає у висвітленні інноваційних технологій які впливають на розвиток готельного господарства).

Статті у наукових фахових виданнях України:

4. Журавльова С. М. Проблеми з пошуку кваліфікованого персоналу для підприємств готельного й туристичного бізнесу / С. М. Журавльова // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : Зб. наук. праць. – Запоріжжя, 2008. – Вип. 49. – С. 85–88.

5. Журавльова С. М. Оцінка якості послуг готельного господарства / С. М. Журавльова // Экономика Крыма : научно-практический журнал. – 2011. – №4. – С. 170–174.

6. Журавльова С. М. Економічна ефективність інвестицій в готельному господарстві / С. М. Журавльова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №7. – С. 158 – 163.

7. Журавльова С. М. Глобалізація міжнародних відносин у готельному господарстві / С. М. Журавльова // Економічний форум. – 2012. – №1. – С. 66–71.

8. Журавльова С. М. Стратегічне планування підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова // Экономика Крыма : научно-практический журнал – 2012. – №1. – С. 281–285.

9. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / С. М. Журавльова // Экономика. Управление. Инновации. – 2012. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_2_15.pdf.

10. Журавльова С. М. Процеси трансформації готельного господарства України [Електронний ресурс] / С. М. Журавльова // Экономика. Управление. Инновации. – 2013. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_2_27.pdf.

Статті у зарубіжних виданнях:

11. Журавлёва С. Н. Региональная специфика гостиничного хозяйства Украины / С. Н. Журавлёва // Экономика. Управление. Право. – 2013. – 11 (47). С. 49–51.

Статті у інших виданнях:

12. Єрмаченко В. Є. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства / В. Є. Єрмаченко, С. М. Журавльова // Молодий вчений. – 2015. – №5. – С. 138–141. (Особистий внесок здобувача полягає у висвітленні інноваційних технологій, які впливають на розвиток готельного господарства України).

Праці апробаційного характеру:

13. Журавльова С. М. Об'єкти готельно-ресторанного господарства у програмі підготовки до Євро-2012 / С. М. Журавльова : матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вчен. [«Наукова творчість молоді в індустрії гостинності»], (Донецьк, 18-19 лист. 2010 р.). – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – 2010. – С. 171–172.

14. Журавльова С. М. Якість надання готельних послуг в індустрії туризму / С. М. Журавльова : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. [«Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети»], (Харків, 15 квіт. 2011 р.). – Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – 2011. – С. 68–70.

15. Журавльова С. М. Значення якості готельних послуг як важливого фактору, що впливає на вибір клієнта / С. М. Журавльова : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Стан, основні завдання і проблеми підприємств туристичної індустрії напередодні Євро-2012 в Польщі та Україні (із врахуванням досвіду Швейцарії)»], (Львів, 11-12 трав. 2011 р.). – Львів : ЛІЕТ, 2011. – С. 225 – 229.

15. Гурова Д. Д. Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні / Д. Д. Гурова, С. М. Журавльова : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»], (Черкаси, 22-23 бер. 2012 р.) : У 2-х томах. – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – Т 1. – С. 18–20. (Особистий внесок здобувача полягає в проведенні аналізу готельного ринку України та розкритті питання щодо входження світових готельних мереж в Україну).

16. Журавльова С. М. Інвестиційна привабливість готельного ринку України / С. М. Журавльова : матеріали II всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф. студ. та асп. [«Роль творчої молоді в індустрії готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні»], (Чернівці, 21-23 лют. 2013 р.). – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 156–158.

17. Журавлева С. Н. Социально-экономическая эффективность инвестиций в развитие гостиничного хозяйства / С. Н. Журавлева : материалы междунар. научн.-практ. конф. [«Современные направления теоретических и прикладных исследований 2013»], (Одесса, 19-30 марта 2013 р.). – Одесса : КУПРИЕНКО, 2013. – Выпуск 1. – Том 31. – С. 33–36.

18. Журавльова С. М. Готельні послуги в індустрії туризму / С.М. Журавльова, М. М. Салаєва : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. мол. вчених [«Актуальні проблеми туристичного бізнесу»], (Харків, 28 лют. 2014 р.) – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2014. – С. 74–76. (Особистий внесок здобувача полягає в дослідженні готельних послуг, які впливають на туристські потоки при здійсненні обслуговування споживачів).

19. Журавлёва С. Н. Методические и практические подходы к формированию региональных гостиничных кластеров / С. Н. Журавлёва : материалы междунар. научн.-практ. конф. [«Развитие индустрии туризма и гостеприимства в контексте трансграничного сотрудничества»], (Белгород, 26-28 марта 2014 г.) – Белгород : ООО «ЭПИЦЕНТР», 2014. – С. 136–140.

20. Журавльова С. М. Інноваційні процеси в індустрії гостинності / С. М. Журавльова : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. [«Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід»], (Запоріжжя, 16-17 жовт. 2014 р.). – Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2014. – С. 43–47.

АНОТАЦІЯ

Журавльова С.М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2015.

У дисертації наведено вирішення наукового завдання щодо формування теоретичних засад та розробки методичних підходів стратегічного управління підприємствами готельного господарства.

Вдосконалено понятійно-термінологічний апарат готельного господарства, уточнено поняття «готельна послуга», «готель» та «готельний кластер». Систематизовано інструменти та моделі стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності. Розроблено науково-методичні підходи формування процесу стратегічного управління готельними підприємствами на основі стратегічних карт управління та системи збалансованих показників між попитом та пропозицією, рівнем цін та якістю готельних послуг. Визначено цілі та завдання стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням рівня доходів населення, інтенсивності туристичних потоків та інших чинників впливу. Розроблено структурно-логічні схеми процесу стратегічного управління та інтеграційної взаємодії підприємств готельного господарства.

Ключові слова: підприємство готельного господарства, стратегічне управління, готельна послуга, готельний кластер, інтеграція, структури та функції управління, стратегічні карти.

АННОТАЦИЯ

Журавлева С.Н. Стратегическое управление предприятиями гостиничного хозяйства. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский государственный университет питания и торговли Министерства образования и науки Украины, Харьков, 2015.

В диссертации приведено решение научного задания по формированию теоретических основ и разработки методических подходов к стратегическому управлению предприятиями гостиничного хозяйства.

Уточнено содержательно-сущностное содержание категорий «гостиничная услуга» и «гостиница», учитывающие их функции и

системообразующие элементы в системе гостиничного обслуживания. Показано влияние глобализации мировой экономики на развитие гостиничного хозяйства, приоритеты развития глобальных гостиничных сетей и их влияние на гостиничное хозяйство Украины.

Систематизированы инструменты и модели стратегического управления предприятиями гостиничного хозяйства с учетом специфики их деятельности, обоснован их выбор для целей стратегического анализа и планирования. Разработаны научно-методические подходы формирования процесса стратегического управления гостиничными предприятиями на основе стратегических карт управления и системы сбалансированных показателей между спросом и предложением, уровнем цен и качеством гостиничных услуг. Определены цели и задачи стратегического управления предприятиями гостиничного хозяйства с учетом уровня доходов населения, интенсивности туристических потоков и других факторов влияния.

В результате проведенного анализа деятельности предприятий гостиничного хозяйства выявлены национальные и локальные тенденции развития гостиничного хозяйства с учетом влияния широкого круга факторов социально-экономического, градостроительного и демографического характера, выявлены проблемы функционирования гостиничных предприятий и стратегического управления ими. Показано, что в качестве основных стратегий развития предприятия гостиничного хозяйства избирают интегративные формы кооперации и формирование гостиничных сетей.

На основании теоретических положений стратегического управления и оценки существующего состояния предприятий гостиничного хозяйства сформирована система целей их стратегического развития на основе формирования гостиничных кластеров, которыми являются – создание ценности услуг гостиничного хозяйства для потребителей, рационализация внутренних бизнес-процессов, повышение конкурентоспособности гостиниц, обеспечение финансовой устойчивости предприятий гостиничного хозяйства. Обоснованы условия вступления в кластер и причинно-следственные связи элементов формируемой системы.

Разработаны модели процесса стратегического управления формированием и развитием гостиничного кластера, определено содержание и задачи основных этапов его создания и развития. Обоснованы структурно-логические схемы процесса интеграционного взаимодействия предприятий гостиничного хозяйства.

На основе исследования форм интеграции и состояния стратегического управления предприятиями гостиничного хозяйства доказана целесообразность формирования кластеров разных типов: автономный отель и его инфраструктура, гостиничные кластеры сетевого типа ассоциации малых гостиниц и апартаментов.

Ключевые слова: предприятие гостиничного хозяйства, стратегическое управление, гостиничная услуга, гостиничный кластер, интеграция, структуры и функции управления, стратегические карты.

ANNOTATION

Zhuravleva S. N. Strategic management of enterprises in the hotel industry. - Manuscript.

The dissertation for competition of a scientific degree of candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade of the Ministry of education and science of Ukraine, Kharkiv, 2015.

The dissertation presents the solution of scientific task of defining the theoretical foundation and formulation of methodological approaches to strategic management of enterprises in the hotel industry.

The basic vocabulary definitions in the hotel industry are improved by specifying the terms “hotel service”, “hotel”, “hotel cluster”, according to their functions and their roles in the framework of hotel industry. The influence of world economy globalization on the development of hotel industry, the priorities of global hotel chains and its influence on Ukrainian hotel industry is featured.

The tools and models of strategic management of enterprises in the hotel industry are systemized according to peculiarities of the activities; the choice is justified according to the purposes of analyses and planning. The scientific and methodological approaches to the formation of the strategic management of hotel enterprises on the basis of strategy maps management and system of balanced score card between supply and demand, the price level and the quality of hotel services. The aims and objectives of the strategic management of the enterprises of the hotel industry in reliance on the level of income of population, the intensity of tourist flows and other factors of influence are determined.

As a result of hotel enterprises analysis national and local trends in the development of the hotel industry with the influence of a wide range of factors of social and economic, demographic and town-planning character are indentified; the problems in the functioning of the hotel enterprises and strategic management of these enterprises are highlighted. The basic development strategies of hotel enterprises are elect integrative forms of cooperation and the formation of hotel chains.

On the basis of theoretical concepts of strategic management and the evaluation of current situation in hotel industry sector the system of goals of strategic development of hotel enterprises is formed on the principles of hotel cluster approach. The requirements for inclusion into the cluster are established as well as cause-and-effect relations of elements in the system.

The models of strategic management process of formation and development of the hotel cluster are defined. The content and objectives of the hotel cluster creation and development stages are described. Structural and logical patterns of the process of integrative interaction of hotel industry enterprises are established.

Keywords: venture hotel management, strategic management, hotel services, hotel cluster, integration, structure and functions of management, strategic maps.